



GROUPE BENETEAU

# Journée investisseurs et analystes financiers

Bordeaux, France - 7 juin 2017



**GROUPE BENETEAU**

## CONTEXTE STRATÉGIQUE

**Hervé GASTINEL**  
Président du Directoire

1. UN SOUFFLE DE RENOUVEAU
2. "TRANSFORM TO PERFORM" : PLAN 2017-2020
3. ÉLÉMÉNTS FINANCIERS 2017-2020
4. CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES



## 1. UN SOUFFLE DE RENOUVEAU

# UNE FILIÈRE NAUTIQUE SUR UN CYCLE EN CROISSANCE

## FORCES

- Marchés en reprise
- Segments dynamiques
- Acteurs établis

## FAIBLESSES

- Filière profondément marquée par la crise
- Morcellement du marché et des acteurs

## OPPORTUNITÉS

- Croissance des marchés développés
- Demande de services additionnels
- Evolution des modes de consommation
- Transformation digitale

## MENACES

- Volatilité de la demande
- Évolution irrégulière des marchés émergents
- Transition générationnelle des clients
- Concurrence entre loisirs

## UN GROUPE BIEN POSITIONNÉ

### FORCES

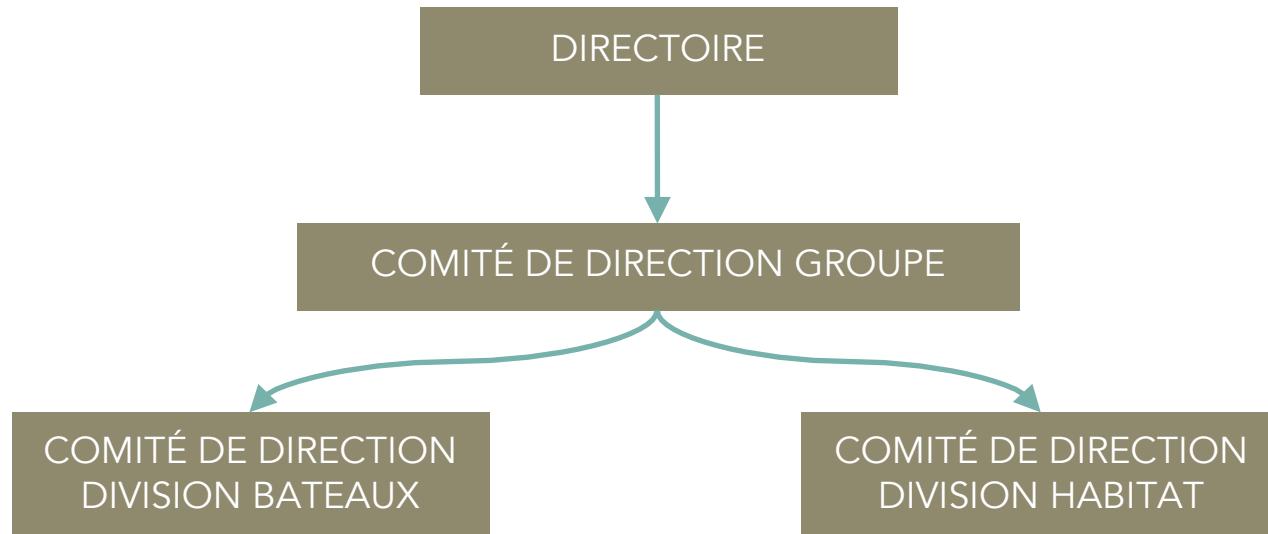
- Actionnariat stable
- Bilan solide
- Politique d'investissements réguliers
- Réseaux de distribution de premier rang
- Portefeuille de marques reconnues
- Offre unique et diversifiée de produits complémentaires
- Parts de marché
- Leadership mondial voile et multicoque
- Pari réussi du moteur
- Segments dynamiques

### OPPORTUNITÉS

- Nouvelle équipe dirigeante
- Plan global de transformation
- Positions fortes des marques
- Capacité d'adaptation et flexibilité de l'outil industriel
- Stratégie digitale

## UNE NOUVELLE GOUVERNANCE EN PLACE

### Structure des organes de direction



LA NOUVELLE ÉQUIPE DIRIGEANTE AU COMPLET

# UNE ÉQUIPE MANAGÉRIALE RENFORCÉE LES RECRUTEMENTS CLÉS



**George ARMENDARIZ**  
CEO Groupe Beneteau  
Americas  
Août 2016 - 25 ans  
Industries nautiques  
Amériques et Europe



**François RODRIGUES**  
Directeur développement  
commercial  
Mai 2017 - 25 ans  
Industries nautiques  
Europe et Asie



**Renaud TOURTE**  
Directeur développement  
produit et innovation  
Septembre 2016 - 20 ans  
Industrie automobile  
Europe et Asie



**Jean-François SAN CARLOS**  
Directeur des opérations industrielles  
Décembre 2016 - 20 ans  
Industrie automobile et électroménager  
International



**Michel BUSSIÈRE**  
Directeur de la qualité  
Juillet 2016 - 25 ans  
Industrie aéronautique  
France



**Mirna CIENIEWICZ**  
Directrice communication  
corporate & financière  
Août 2016 - 15 ans  
Industries nautiques  
Europe



**En cours**

Directeur transformation  
digitale et plateforme de  
services numériques  
Juillet 2017 - 10 ans  
Consulting  
International

## VISION DU GROUPE BÉNÉTEAU EN 2020

### POSITIONNEMENT

Leadership voile et moteur

### OFFRE PRODUIT

Offre innovante et rationalisée

### SERVICES

Gamme élargie de services

### DIGITAL

Intégré à l'activité commerciale et industrielle

### INDUSTRIE

World Class Manufacturing

### PROJECTION DU GROUPE EN 2020

Croissance supérieure au marché

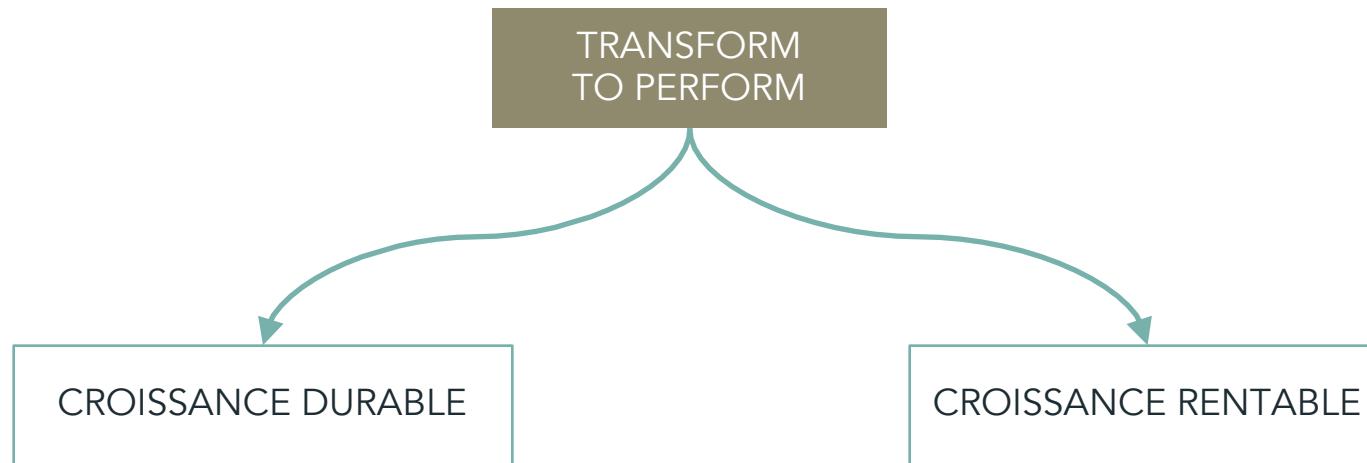
Objectif de marge : 8 à 8,5% ROC

Optimisation de la génération de Free Cash Flow



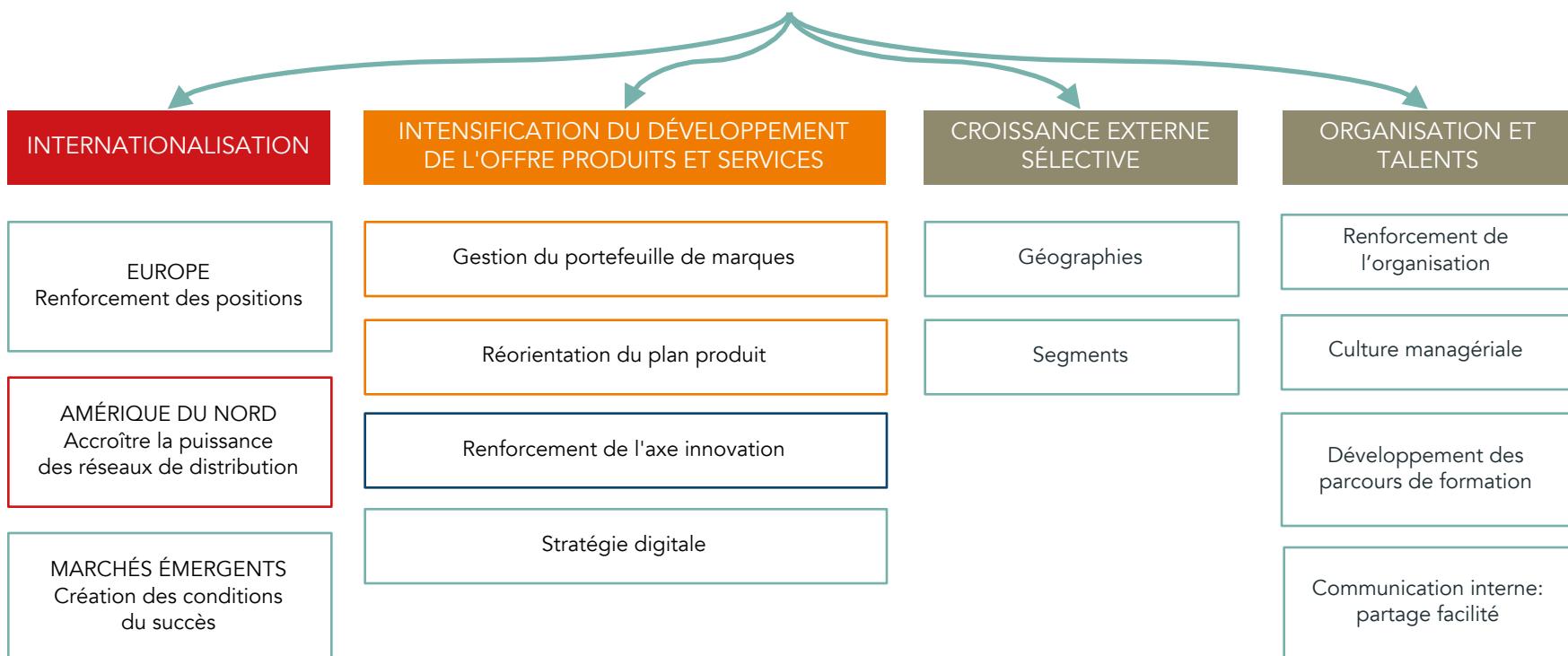
## 2. PLAN 2017 - 2020 : TRANSFORM TO PERFORM

## ASSURER UNE CROISSANCE DURABLE ET RENTABLE

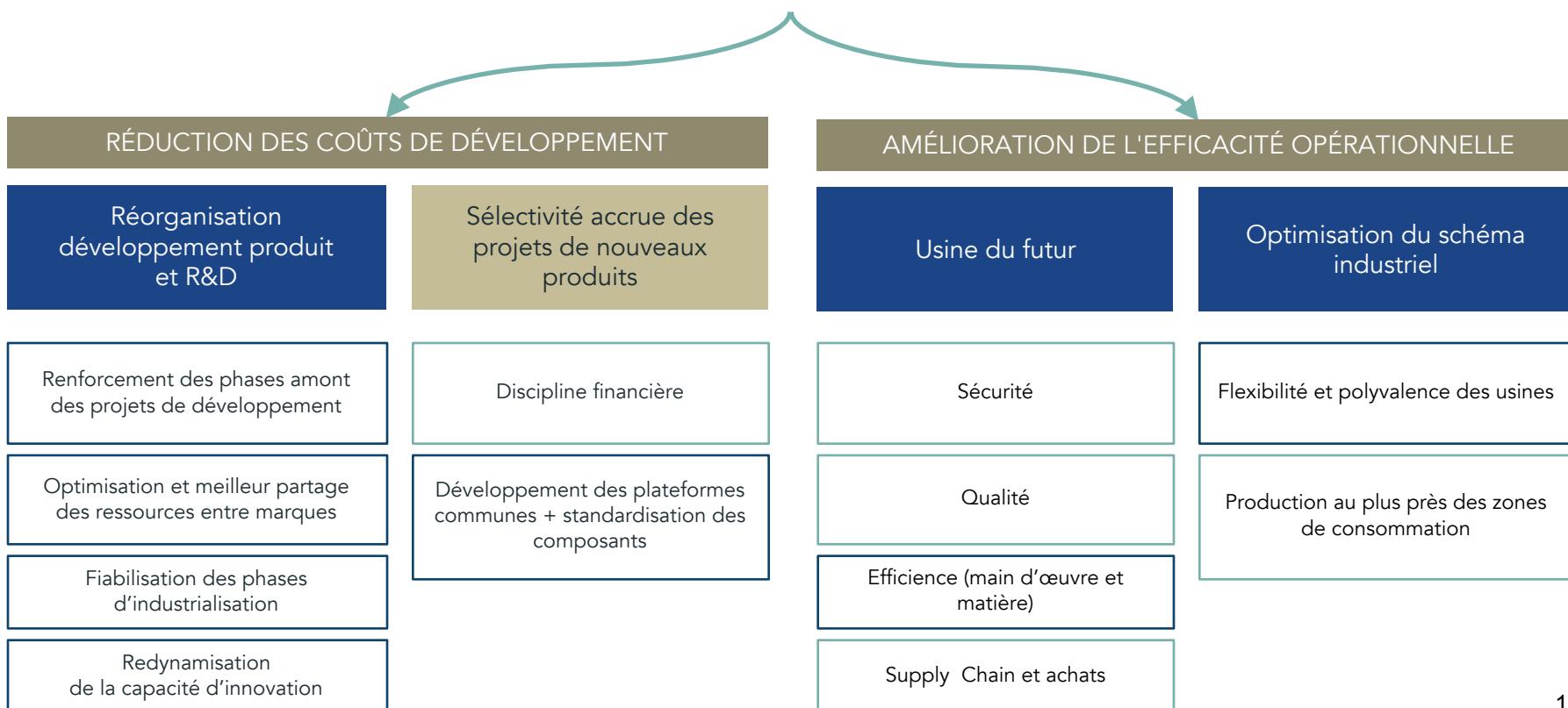


Note : le plan est global et seul le périmètre Division Bateaux est présenté ici

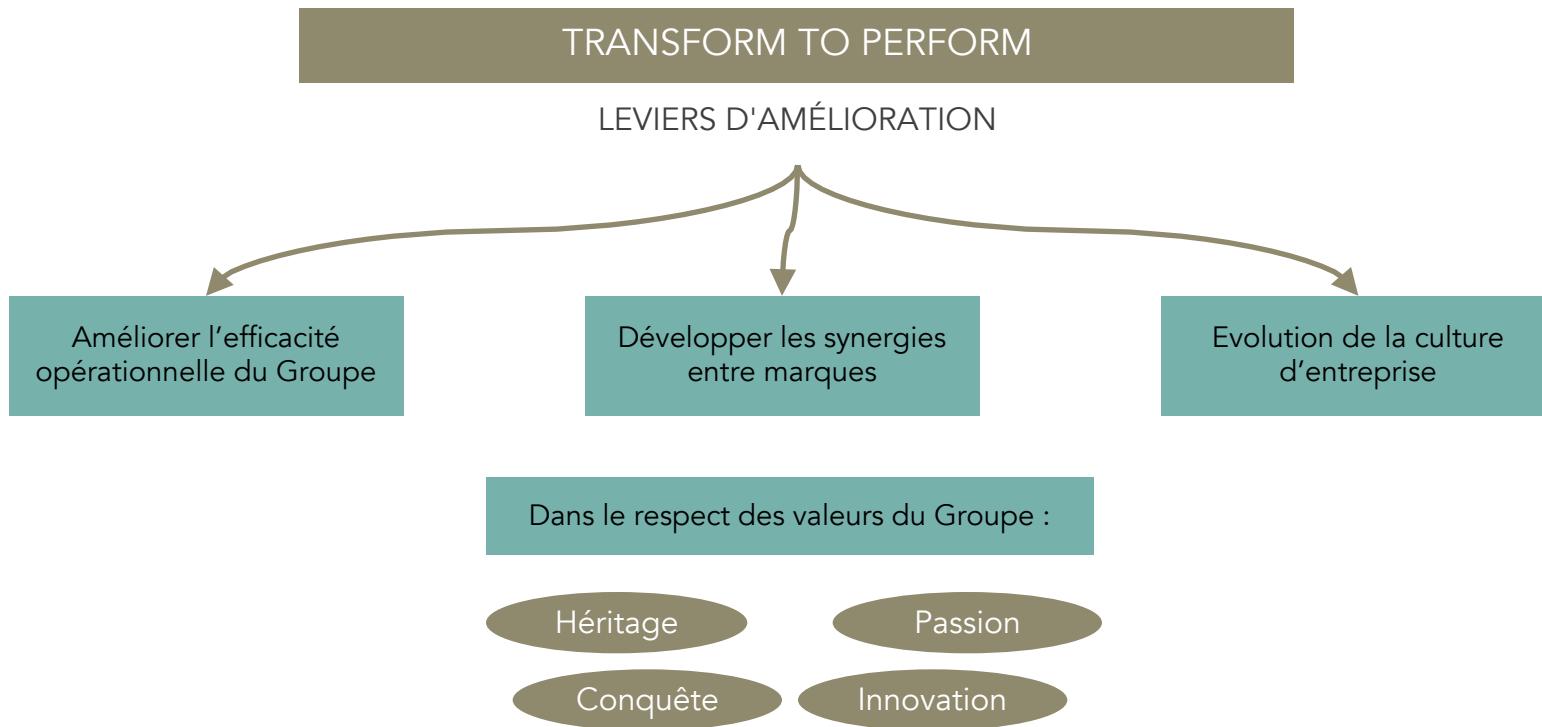
# CROISSANCE DURABLE



## CROISSANCE RENTABLE



## OBJECTIFS DU PLAN DE TRANSFORMATION



## OBJECTIF 2020 : DOUBLEMENT DE LA MARGE OPÉRATIONNELLE

	AU 31/08/2016	GUIDANCE AVRIL 2017	OBJECTIF 2020
<b>Chiffre d'affaires</b>	1, 1 Md EUR	+10% de croissance du CA	≈ 1,4 Md EUR ≈ 6 % de TCAM (vs 2016)
<b>Résultat Opérationnel Courant</b>	43,6 M EUR	63 à 68 M EUR	≈ 115 M EUR
<b>% ROC</b>	4,0%		Objectif entre 8 et 8,5 %
<b>Investissements</b>	68 M EUR	+30% environ	≈ 75 M EUR/an
<b>Free Cash Flow</b>	70 M EUR		200 à 250 M EUR sur 2017/2020
<b>Résultat net par action</b>	0,30€/action		> 3 X - supérieur à 1,00€/action



### 3. ÉLÉMENTS FINANCIERS

**Christophe CAUDRELIER**

Membre du Directoire, Directeur financier Groupe

## GROUPE OBJECTIFS FINANCIERS 2017/2020 par division

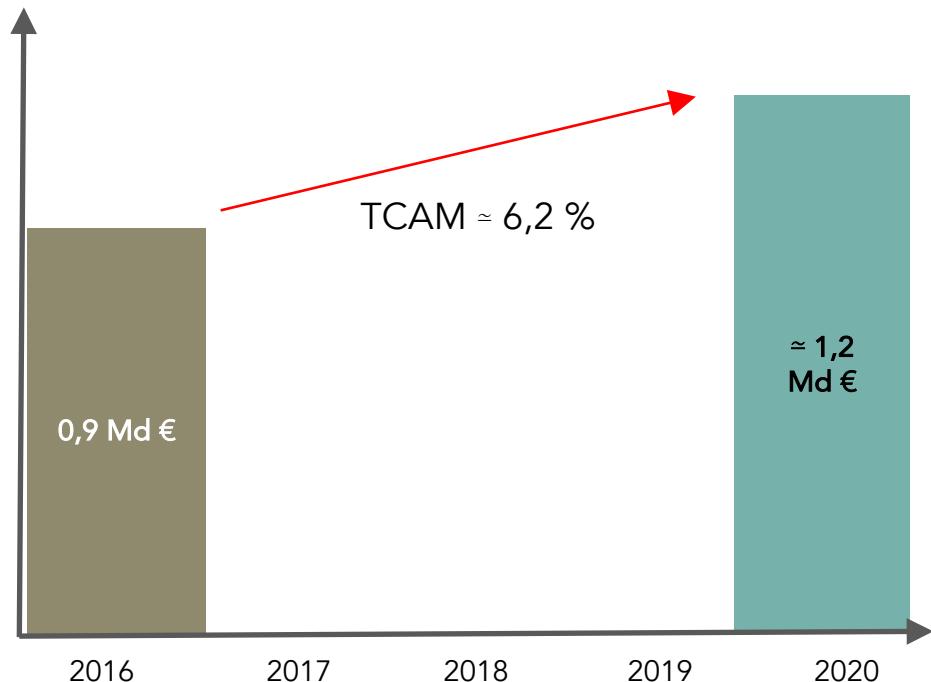
DIVISION	CA TCAM 2016/2020	OBJECTIF ROC	AXES DE PERFORMANCE
Bateaux	≈ 6,2%	entre 8 et 8,5%	Plan produit Efficience opérationnelle Optimisation des frais commerce et supports
Habitat	≈ 3,5%	≈ 8%	Redressement opérationnel de l'Habitat de loisirs Arrêt de l'Habitat résidentiel

## DIVISION BATEAUX

### OBJECTIFS FINANCIERS 2017/2020

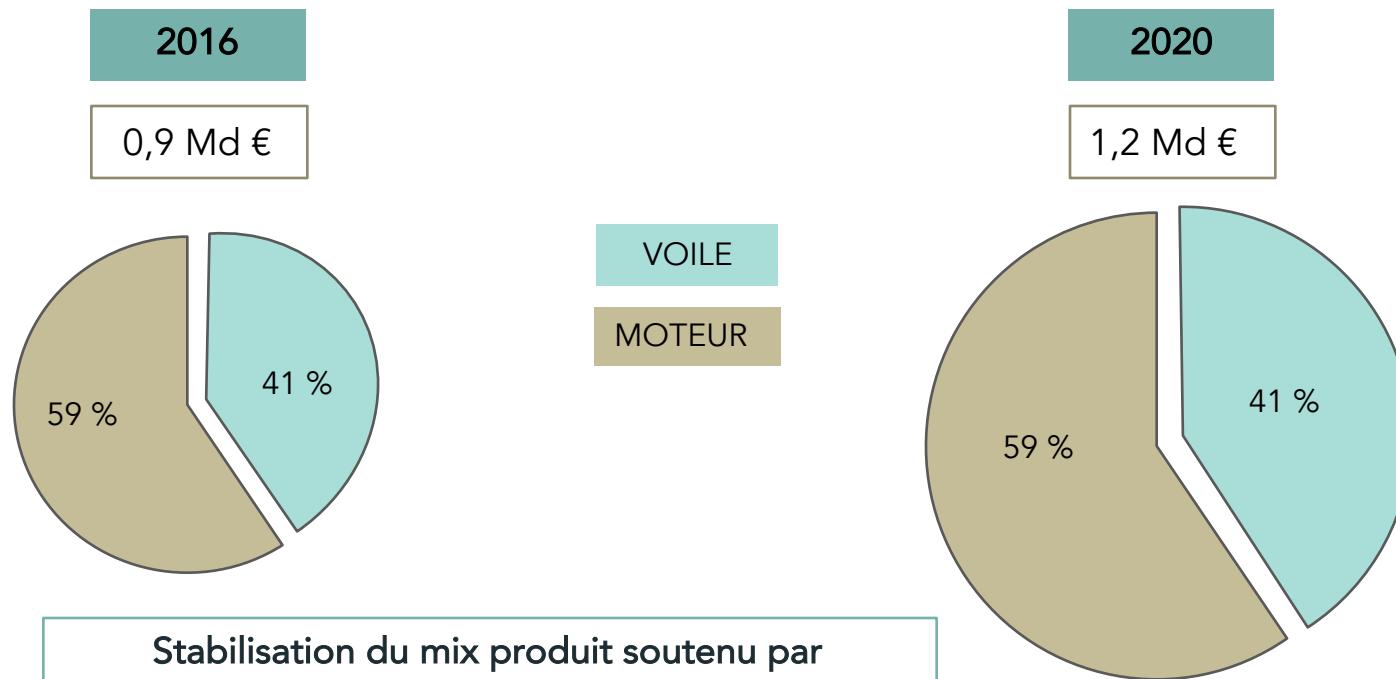
	AU 31/08/2016	OBJECTIF 2020
<b>Chiffre d'affaires</b>	910,6 M EUR	$\simeq$ 1,200 M EUR $\simeq$ 6,2 % de TCAM
<b>Résultat Opérationnel Courant</b>	46 M EUR	$\simeq$ 100 M EUR
<b>% ROC</b>	5,10%	Entre 8 et 8,5%
<b>Investissements</b>	62 M EUR	70 M EUR/an

## DIVISION BATEAUX EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

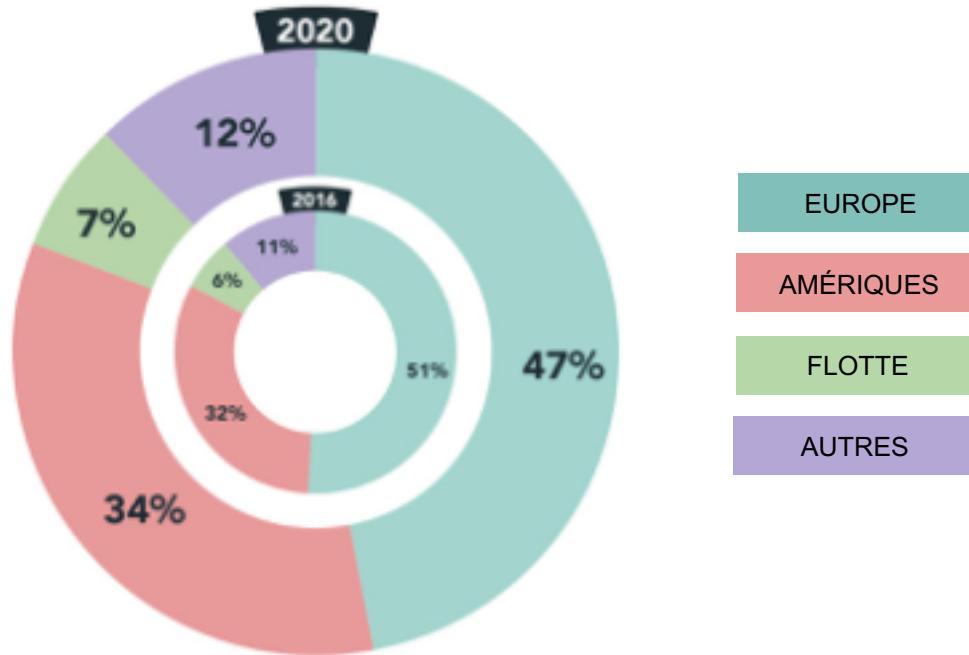


	CROISSANCE PÉRIODE	TCAM 2016 - 2020
Catamaran	64%	13%
Hors-bord	57%	12%
Grands moteurs	57%	12%
Autres	5%	1%
Total	≈ 30%	≈ 6,2%

## DIVISION BATEAUX RÉPARTITION VOILE / MOTEUR

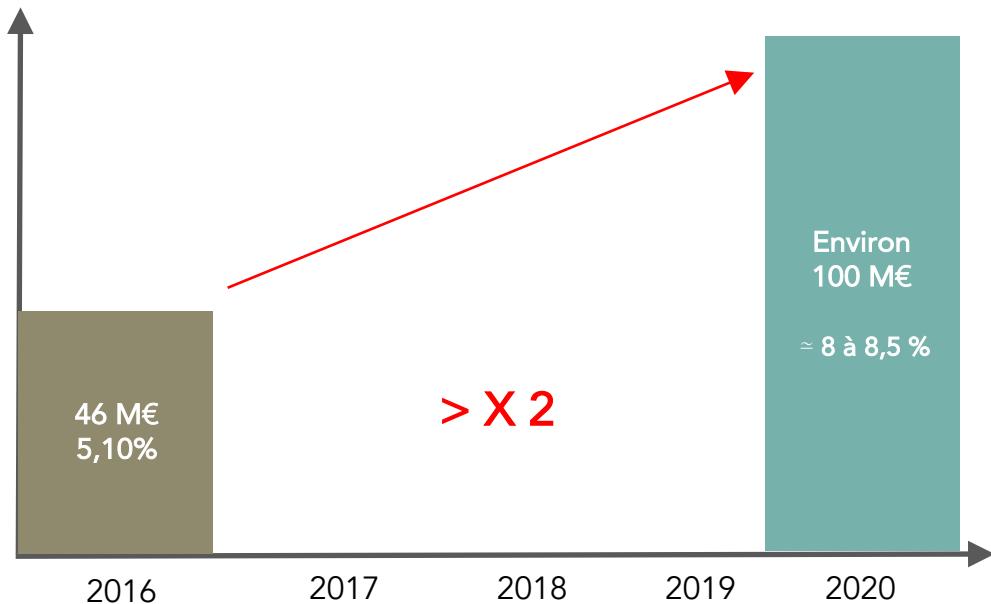


## DIVISION BATEAUX RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE



Les Amériques comme moteur de croissance  
Une répartition géographique plus équilibrée

## DIVISION BATEAUX ÉVOLUTION ROC



3 axes principaux

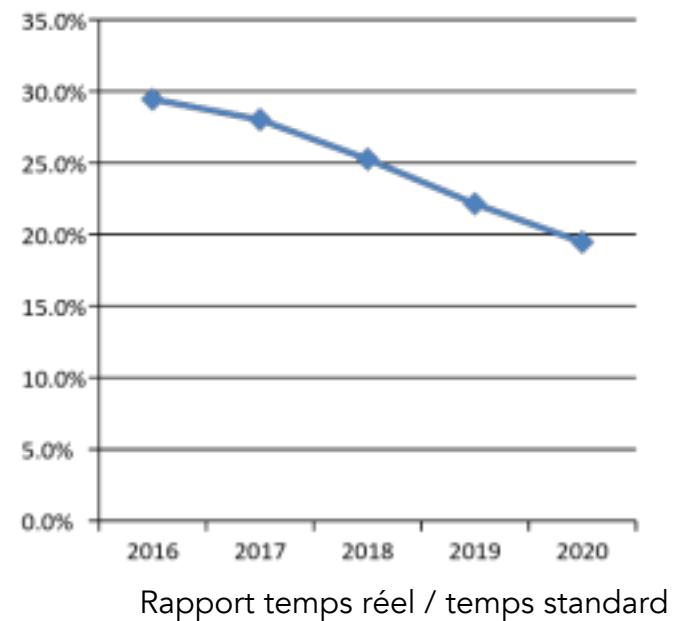
- Amélioration de l'efficience
- Optimisation des moyens industriels
- Optimisation des frais de commerce et supports

## AXE 1 : AMÉLIORATION DE L'EFFICIENCE Usines du futur

LEAN MANUFACTURING

DEVELOPPEMENT DES  
COMPETENCES

MANAGEMENT PARTICIPATIF



+1 point  
ROC

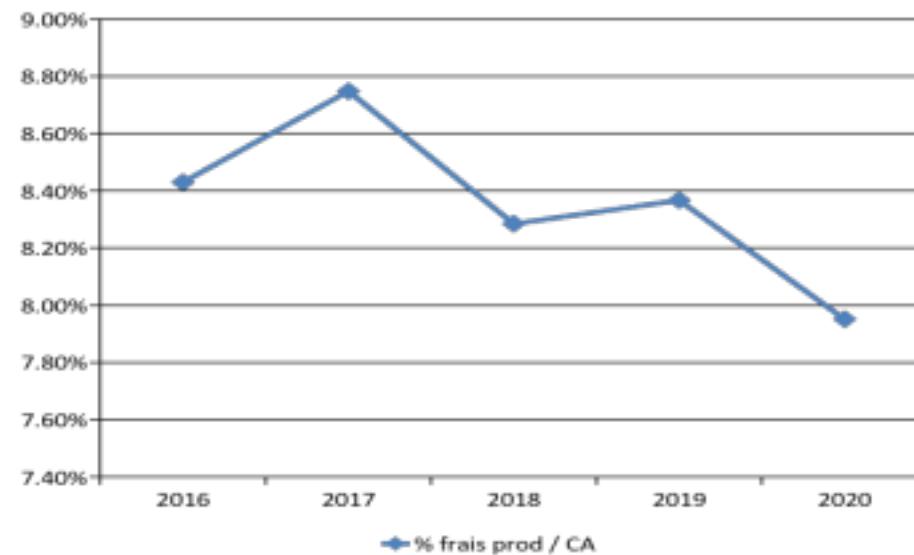
## AXE 2 : OPTIMISATION DES MOYENS INDUSTRIELS

+0,5 point  
ROC

OPTIMISATION DES SITES

LEAN MANUFACTURING

INVESTISSEMENTS CAPACITAIRES

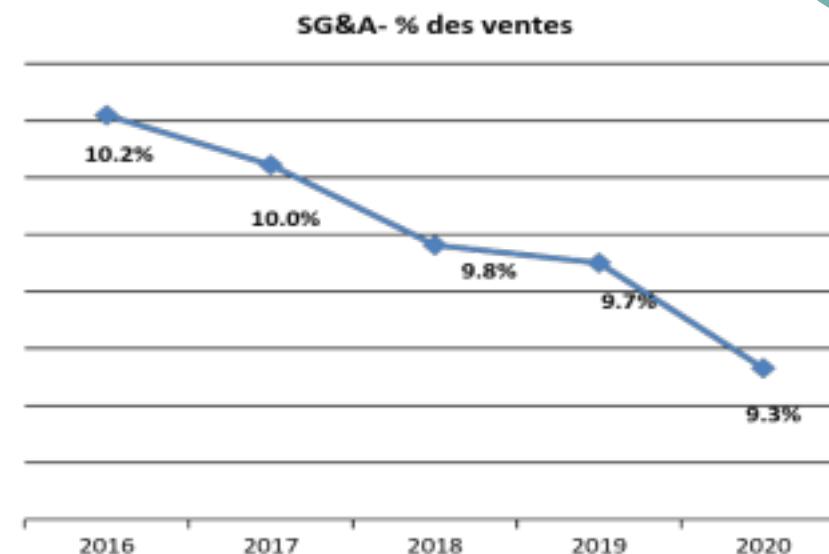


## AXE 3 : OPTIMISATION DES FRAIS DE COMMERCE ET SUPPORTS

AMÉLIORATION PROCESSUS  
ADMINISTRATIF

OPTIMISATION ORGANISATION

EFFET DE LA CROISSANCE



+0,9 point  
ROC

## LEVIERS D'AMÉLIORATION DE LA MARGE - DIVISION BATEAUX

ROC 2016

5,6%

+1,0%

+ 0,5 %

+ 0,9 %

de 0,1% à  
0,5%

ROC 2020

8 à 8,5%

- Corrigé des éléments non récurrents
- Amélioration de l'efficience
- Optimisation des moyens industriels
- Optimisation des frais de commerce et supports
- Autres : évolution du mix produit

# DIVISION HABITAT

## OBJECTIFS FINANCIERS 2017/2020

	Au 31/08/2016	Objectif 2020
<b>Chiffre d'affaires</b>	172,9 M EUR	≈ 200 M EUR
Habitat Loisirs Habitat Résidentiel	160,8 M EUR 12,1 M EUR	≈ 200 M EUR ≈ 5,6 % TCAM n/a
<b>ROC</b>	-2,4 M EUR	≈ 15 M EUR
Habitat Loisirs Habitat Résidentiel	0,8 M EUR -3,2 M EUR	≈ 15 M EUR n/a
<b>% ROC/CA</b>	-1,4%	≈ 8 %
Habitat Loisirs Habitat Résidentiel	0,5% n/s	≈ 8 % n/a
<b>Investissements</b>	6 M EUR	≈ 6 M EUR/an



#### 4. CONCLUSIONS

## PERSPECTIVES GROUPE 2017-2020

- Croissance supérieure au marché : TCAM 6%
- Objectif de marge à horizon 3 ans : 8 à 8,5% ROC
- Optimisation de la génération de Free Cash Flow : 200 à 250 millions EUR

## UN GROUPE EN TRANSFORMATION

TRANSFORM TO PERFORM

